

### Rezension zu: Kurt-Georg Ciesinger, Jürgen Howaldt, Rüdiger Klatt, Ralf Kopp (Hrsg.), 2005: Modernes Wissensmanagement in Netzwerken: Perspektiven, Trends und Szenarien. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag

Winter, Bärbel

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Winter, B. (2007). Rezension zu: Kurt-Georg Ciesinger, Jürgen Howaldt, Rüdiger Klatt, Ralf Kopp (Hrsg.), 2005: Modernes Wissensmanagement in Netzwerken: Perspektiven, Trends und Szenarien. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. [Rezension des Buches *Modernes Wissensmanagement in Netzwerken: Perspektiven, Trends und Szenarien*, von K.-G. Ciesinger, J. Howaldt, R. Klatt, & R. Kopp]. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 30(1), 357-364. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-44780>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kurt-Georg Ciesinger, Jürgen Howaldt, Rüdiger Klatt, Ralf Kopp (Hrsg.), 2005: Modernes Wissensmanagement in Netzwerken: Perspektiven, Trends und Szenarien. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 251 S., 49,90 €, ISBN: 3-8244-0767-1

*Bärbel Winter*

Im Vorwort beziehen die Herausgeber Stellung zum Wissensbegriff und nehmen ihn als Ausgangspunkt einer radikal veränderten Suchrichtung wahr. Ihr Ausblick auf das Buch macht dem Leser/der Leserin deutlich, dass die Ressource Wissen einer ganzheitlichen Betrachtung unterzogen werden sollte, um als integraler Bestandteil manageriellen Handelns wirksam werden zu können. Wer Wissensmanagement gestalten will, muss nicht nur Kenntnisse über die Theorie der Wissensschaffung besitzen, sondern auch mit Paradoxien und Dysfunktionalitäten sowie Nichtwissen umgehen können. Im betrieblichen Kontext bedeutet das, den Weg vom exzessiven Wissensmanagement hin zum selektiven Wissensmanagement zu betreten, welches insbesondere dem Nichtwissen als Ressource Aufmerksamkeit schenkt.

Ein kurzer Ausblick auf die Beiträge skizziert die Schwerpunkte des Buches. Teil I beschäftigt sich mit Strategien und Trends des Wissensmanagements, Teil II befasst sich mit Tools und Methoden und Teil III rückt Wissensmanagement in Netzwerken in den Blickpunkt des Interesses.

In dem Beitrag „*Paradoxien und Dysfunktionalitäten des betrieblichen Wissensmanagements – Vom Ende einer Managementmethode*“ gehen Jürgen Howaldt und Ralf Kopp der Frage nach, wie Managementhandeln umgestaltet werden muss, damit es den Anforderungen eines effizienten und systematischen Umgangs mit der Ressource Wissen gerecht wird. Eine wesentliche Voraussetzung sehen sie in der Selektion von Wissensausschnitten im Gegensatz zu exzessivem Wissensmanagement. Das Gewichten und Bewerten von Wissen und Nichtwissen im Rahmen des Wissensmanagements scheint zur notwendigen Bedingung aller Management- und Netzwerkmanagementtätigkeiten zu werden. Dabei steht das implizite Wissen und nicht dessen Verwandlung in explizites Wissen als eigentliche Herausforderung für ein zukünftiges Wissensmanagement im Vordergrund.

Die Einführung von Wissensmanagement wird in diesem Beitrag als Change Prozess begriffen, der über das Verständnis des betrieblichen Kontextes im Rahmen von Organisationsentwicklung hinausgeht und zu einem neuen Managementverständnis in der Wissensgesellschaft führen soll. Kritisch anzumerken ist, dass eine Reduzierung von Wissensmanagement auf Wissensausschnitte unterschiedliche Dimensionen des Wissensmanagements ausblendet. Obwohl die Reduzierung von Komplexität gerade in der Praxis hoch bedeutsam ist, muss sie sich dennoch begründen lassen. Die Abgrenzung von Wissen und Nichtwissen ist dabei wichtig, ebenso die Herausarbeitung der wesentlichen und pragmatisch beeinflussbaren Faktoren von Wissensmanagement. Wissensausschnitte dienen aus der o. a. Perspektive als Steuerungsinstrument reduzierter Prozesse; für die Gestaltung komplexer Prozesse scheinen sie nicht hinreichend zu sein.

Der Quantität und Qualität der Weitergabe von Wissen und dem Ausblenden von Wissen (Nichtwissen) in Organisationen und Netzwerken widmet Ursula Schneider in ihrem Aufsatz „*Wie viel Wissen verträgt Handeln? – Anleitungen zum Umgang mit Ignoranz, Glaube und Zweifel*“ besondere Aufmerksamkeit. Dass funktionale Arbeitsteilung (z. B. zwischen Organisationsbereichen) das Ausblenden von Wissen beinhaltet und in einem

scheinbaren Widerspruch zum Wissensmanagement steht, wird aus der Perspektive der strukturellen Ignoranz neu bewertet. Die Hypothese, dass es Formen des Nichtwissens gibt, die als notwendige Voraussetzung für Handeln anzusehen sind, erinnert an die Grundprinzipien des Taylorismus. Schneider kommt zu dem überdenkenswerten Ergebnis, dass expansives Wissen den Funktionalitätsvorteilen strukturellen Nichtwissens im Prozess der Zielführung unterliegt.

Uwe Wilkesmann zeigt in seinem Beitrag „*Lässt sich Wissensarbeit managen? Eine institutionelle Lösung des strategischen Dilemmas*“ auf, dass das Verständnis von Wissensarbeit Auswirkungen auf das Organisationsverständnis hat. Nach einem kurzen Diskurs über die Traditionslinien der Wissensarbeit geht Wilkesmann auf die austauschtheoretische Perspektive von Wissensarbeit ein. Diese soll den Blick auf die Organisationsbedingungen von Wissensarbeit eröffnen. Hierbei wird der Blick sowohl auf die Akteure als auch auf die organisationalen Rahmenbedingungen gerichtet und Wissensarbeit als Teil der Organisationsentwicklung verstanden. Dabei geht Wilkesmann davon aus, dass eine Institutionalisierung der Wissensarbeit stattfinden muss, um diese zu stabilisieren und eine Nachhaltigkeitsperspektive zu initiieren. Die Herausforderung besteht im Gestalten der Strukturen als Voraussetzungen, unter denen sich Institutionalisierungsprozesse bilden können.

Seine Auffassung, dass man Wissen nicht managen kann, verdeutlicht Fredmund Malik in einem von Ralf Kopp zu dem Thema „*Wissensmanagement oder Management von Wissensarbeitern?*“ durchgeführten Interview. Eine Definition von Wissensmanagement scheint aus seiner Perspektive schwierig, da diese meist vorrangig das Wissen und/oder das Management betrachtet, aber keine umfassende Perspektive für das Wissensmanagement bietet. Malik spricht daher vom Management der Transformation von Wissen in Nutzen und zeigt auf, dass die Nutzbarmachung von Wissen durch Führungskräfte den Entwicklungsspielraum für Organisationen erhöht.

In seinem praxistheoretischen Beitrag „*Stand und Zukunft des Wissensmanagements*“ stellt Peter Heisig die These auf, dass die Klärung des produktiven Beitrags von Wissensmanagement in Organisation und Gesellschaft die Kenntnis der Grenzen von Wissensmanagement immaniert. Er sieht einen Schwerpunkt in der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die nur erfolgreich verlaufen können, wenn sich die interne Wissensteilung zwischen Mitarbeitern auf externe Wissensnetzwerke ausweitet. Dabei ergeben sich nach wie vor Probleme in der betrieblichen Praxis, die Komplexität des (Einführungs-)Prozesses von Wissensmanagement wird von Unternehmen oft unterschätzt. Heisig sieht hier Aufgaben für die Forschung, die durch empirisch angelegte Grundlagenforschung und anwendungsorientierte Forschungsprojekte zum besseren Verständnis des Wertes von Wissen und der verbesserten Steuerung der Wissensentwicklung und -nutzung beitragen kann.

Im zweiten Teil des Sammelbandes beschreibt Ralf Kopp in seinem Aufsatz „*Methodische Konsequenzen eines selektiven Wissensmanagements*“ Methoden und deren Funktionen im selektiven Wissensmanagement. Er sieht das Profil des Wissensmanagements in kontingenten, ambivalenten und riskanten Entscheidungsprozessen als integralen Bestandteil des Managementhandelns. In zwei Modellversuchen der Sozialforschungsstelle Dortmund kamen Methoden und Instrumente zum Einsatz und wurden teilweise gezielt und systematisch erprobt. Anhand von Kurzbeschreibungen werden die eingesetzten Methoden und deren Funktionen erläutert. Allerdings wird auf eine ausführliche Darstellung verzichtet. Gerade bei den „komplexeren Methoden“ fehlt somit eine vertiefende Beschreibung. So werden die Kollegiale Fallberatung, Team Syntegrity, Networking/Communities of Practi-

ce and Learning sowie das Lernlaboratorium als spezifische Form des Networking erwähnt, auf ergänzende Erklärungen wird jedoch ohne Erläuterung verzichtet. Eine synoptische, vergleichende Darstellung hätte die Praxisrelevanz der Verfahren erleichtert, und der Leser hätte in der weiterführenden Literatur handlungsleitende und theoretisch begründete Methoden/Instrumente gezielt für seine Arbeitsgebiete finden können.

Bernd Benikowski und Sigita Urdze gehen mit ihrem kurzen Einblick über die Schnittstellen von Wissensmanagement und *eLearning in dem Beitrag eLearning – ein Konzept zur Förderung von Selbstlernkompetenz* der Frage nach, ob eLearning die Selbstlernkompetenz fördern kann. Dabei schreiben sie Selbstlernkompetenz zwei Phänomenen zu: zum einen der Organisationsleistung des Lernenden, die Lernangebote abzurufen, und zum anderen der Reflexionsfähigkeit des Lernenden, das Gelernte in die Praxis zu transferieren und zu erproben. Hier wird Selbstlernkompetenz implizit als notwendige Voraussetzung für die Nutzung von eLearning interpretiert. Eine Förderung der Selbstlernkompetenz durch eLearning erfolgt dann, wenn eine „Basis Selbstlernkompetenz“ bei dem Lernenden vorhanden ist. Das entwickelte Training „Wissensmanagement in Netzwerken“, das für Verantwortliche von KMU mit geringen Vorkenntnissen entwickelt wurde, zielt hauptsächlich darauf ab, die Kompetenz der Lernenden im Bereich Wissensmanagement zu erhöhen, implizit verfolgt auch die Zielsetzung die Selbstlernkompetenz der beteiligten Akteure zu erhöhen. Schwächen weist der Beitrag insbesondere in der Wahl des Titels auf. Darüber hinaus wird der Begriff der Lernarchitektur aufgegriffen, ohne diesen näher zu erläutern. Das scheint in diesem Zusammenhang eher hinderlich als hilfreich zu sein. Hinweise dazu, wie eine Lernarchitektur als oberste Gestaltungsebene aussehen kann und welchen Beitrag sie zur Systematisierung und Vernetzung von Lernräumen leistet, findet man dagegen etwa bei Back, Bendl & Stoller-Schai 2001 (S. 159 – 162).

Über die Organisation und Technologie des Knowledge Managements bei Arthur D. Little (ADL) berichten Stefan Dietlein und Patricia Spallek in der „Fallstudie: Wissensmanagement bei Arthur D. Little. Organisation und Technologie“. Die „Knowledge Manager“ und deren Rolle in länderübergreifenden Netzwerken rücken dabei in den Vordergrund. Sehr ausführlich wird das bei ADL eingesetzte Knowledge-Management-Instrumentarium beschrieben. Dieses setzt sich aus den fünf Handlungsdimensionen Inhalt, Kontext, Prozess, Kultur und Infrastruktur/IT zusammen und wird als integraler Ansatz verstanden, der nur in einer ganzheitlichen Anwendung zum Erfolg führen kann. Dabei betonen die Autoren, dass die Einführung von Knowledge Management das Commitment des Top-Managements benötigt. Die Ausrichtung an den Unternehmenszielen oder die Entwicklung einer (Unternehmens-)Kultur des Teilens und des offenen Wissens- und Erfahrungsaustausches benötigen die Unterstützung des Top-Managements, um effektiv, effizient und nachhaltig zum Tragen zu kommen. Die technische Unterstützung des Knowledge-Management-Prozesses ist bei ADL an die Content-Wertschöpfungskette „Generieren – Verwalten – Publizieren – Erschließen“ geknüpft. Die System- und Technologiewahl sowie deren Implementierung in das Globale Netzwerk werden abschließend beschrieben. Dabei verdeutlichen sie, dass die Einführung von Wissensmanagement als Change Prozess begriffen werden kann.

Der dritte Teil verschreibt sich dem „Wissensmanagement in Netzwerken“. Dass die Organisation des Informations- und Wissensaustausches bzw. die Wissensintegration zwischen Netzwerkakteuren hohe Anforderungen an das Wissensmanagement stellt und bestimmte Anforderungen von Wissensmanagern und Wissenmanagerinnen bewältigt wer-

den müssen, zeigen *Jürgen Howaldt*, *Rüdiger Klatt* und *Ralf Kopp* in ihrem Artikel „*Wissensmanagement als Gestaltungsaufgabe*“ auf. Eine besondere Funktion des Managements von Wissen in Netzwerken schreiben sie der Verfügbarmachung von Ergebnissen für das Gesamtnetzwerk zu. Dabei gilt es im Vorfeld zu entscheiden, ob das Wissensmanagement als organisationszentrierte Handlungsstrategie im Netzwerk organisiert und implementiert werden kann und somit personengebundenen implizites Wissen allgemein und Personen unabhängig zugänglich gemacht wird, oder ob ein expertenzentriertes Netzwerkmodell favorisiert wird, in dem das Wissen im Besitz des Wissensträgers bleibt. Die Kenntnisse über die Möglichkeiten und Grenzen beider Modelle sowie die Definition von Schnittstellen fallen ebenfalls in den Aufgabenbereich der Wissensmanager und Wissensmanagerinnen. Howaldt, Klatt & Kopp sehen insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen die Chance, über Wissensnetzwerke den professionellen Umgang mit der Ressource Wissen zu erhöhen. Als zentrale Erfolgskriterien von Wissensnetzwerken stellen sie die Herausbildung eines gemeinsamen Verständnisses von Wissen und den Aufbau von Vertrauen zwischen den Netzwerkakteuren in den Vordergrund. Der Beitrag gibt einen guten Überblick über die Gestaltungsaufgaben von Wissensmanagement in Netzwerken. Es wird verdeutlicht, dass Netzwerkmanagement organisationsübergreifendes Wissensmanagement bedeutet, und ausgewiesen, wo die Vorteile von Wissensaustauschprozessen liegen. Zu hinterfragen bleibt jedoch, wie es kleinen und mittleren Unternehmen in der Praxis gelingen kann, Wissensmanagementsysteme aufzubauen sowie komplexe Wissensnetzwerke zu organisieren und zu steuern. Hier scheint die Rolle externer Akteure (Verbände, Kammern, Berater u. a.) eine hohe Bedeutung zu haben.

Auf der Basis von Ergebnissen der empirischen Untersuchung „*Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken*“ liefert *Marion A. Weissenberger-Eibl* einen Überblick über das „Wissensmanagement in Netzwerken für Klein- und Mittelbetriebe“. Ausgehend von der These, dass die Nutzung von Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken Kosten-, Zeit- und Qualitätsvorteile birgt, fokussiert sie beim Management von Unternehmensnetzwerken insbesondere drei Aktionsfelder: das Regelungsfeld, die Koordination und das Controlling. Um den Wissenstransfer als eines der wichtigsten Ziele des Wissensmanagements gestaltbar zu machen, sollte von den Protagonisten ein Gesamtkonzept erstellt werden, das sowohl Auskunft darüber gibt, welche Gestaltungsfelder für die Integration von Wissen in Unternehmensnetzwerken entscheidend sind, als auch über die strategische Ausrichtung von Kosten-, Zeit- und Qualitätsaspekten informiert. Basierend auf der Analyse einer Expertenbefragung werden für die Implementierung von Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken insbesondere vier Prozessstrategien als Erfolgsfaktoren vorgestellt: Die Berücksichtigung des Engagement für die Methodenentwicklung, die Investitions-, die Internalisierungsstrategie und die Strategie des Ressourcenentzugs führen zu einem Gesamtkonzept, das in seiner Umsetzung Unternehmensnetzwerken Wettbewerbsvorteile zu ermöglichen scheint. Obgleich die Autorin in komprimierter Form unterschiedliche Aspekte, Perspektiven und die Komplexität des Wissensmanagements in Netzwerken darstellt, werden Hilfestellungen für den Praxistransfer nur tangiert.

Die Konzentration auf die Erzeugung von Wissen und die Fähigkeit, heterogenes Wissen in der Arbeitspraxis zu kombinieren, sind nach Auffassung von *Torsten Strulik* zwei wesentliche Merkmale der Wissensarbeit. In seinem Beitrag „*Wissensarbeit im Netz – Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten wissensintensiver Dienstleistungen*“ bezieht sich Strulik auf das Modell der Wissensspirale von Nanoka und Takeuchi (1995), das insbesondere

die Erzeugung von Wissen zum Gegenstand hat. Strulik ergänzt diesen Ansatz in Bezug auf Netzwerkarbeit um den kreativen Umgang mit „Nichtwissen“. Besondere Herausforderungen der Netzwerkarbeit sieht er in den konfligierenden Zielsetzungen und den erweiterten Koordinationsanforderungen der Akteure. Das gilt sowohl für intra- als auch für interorganisationale Netzwerkarbeit. Strulik setzt sich in seinen Ausführungen mit dem Begriff der Wissensarbeit auseinander, den er implizit als prozessorientierten Entwicklungsprozess beschreibt, der nicht unabhängig von den Akteuren (Wissensträgern) betrachtet werden kann. „Da sie als kreative ‚Problemlöser‘ in dynamischen und fragmentierten Arbeitskontexten agieren, müssen sie Wissen als ein interaktives Gut betrachten und zu einer ‚sozialen‘ Vernetzung organisationsinterner- und externer Anforderungen beitragen.“ Der Autor beschreibt, dass es sich bei Netzwerkarbeit um einen Change Prozess handelt, der von den Akteuren die Auseinandersetzung mit neuen Kompetenzen und die Reflexionsfähigkeit der eigenen Rolle(n) erfordert. Strulik weist darauf hin, dass diesbezüglich Instrumente gefunden und weiterentwickelt werden müssen, die unterschiedliche Wissensträger dauerhaft und lernorientiert miteinander in Beziehung setzen.

Wie Wissenschaft und Praxis in Kommunikation miteinander treten und welcher Instrumente sie sich dabei bedienen können, untersucht *Rüdiger Klatt* in seinem Artikel „*Die schwierige Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis – Das Beispiel wissensintensiver Netzwerke kleiner Unternehmen*“. Klatt konstatiert, dass wissensintensive Netzwerke vorrangig den Aufbau einander gegenseitig ergänzender Wissensbestände anstreben. Um eine Annäherung von Wissenschaft und Praxis zu gewährleisten, obliegt es insbesondere der wissenschaftlichen Disziplin, den Blick auf „Fragestellungen der Praxis“ zu richten. Dabei favorisiert Klatt sogenannte Lernlaboratorien, in denen ein Expertenkreis verschiedene Aspekte eines Leitthemas in einem kollaborativen Lernprozess durchläuft. Neben der Sachkompetenz wird im Szenario „Lernlaboratorium“ die Sozial- und die Selbstkompetenz der Netzwerkakteure gefordert. Die Entwicklung einer Netzwerkkultur, die durch Vertrauen und Offenheit geprägt ist, eine gemeinsame Sprache zum Ziel hat und durch Empathie getragen wird, soll zu einer Annäherung von Wissenschaft und Praxis führen. Klatt beschreibt die Differenzen zwischen dem wissenschaftlichen Denken und den Anforderungen der Praxis und zeichnet einen möglichen Lösungsweg für die Netzwerkarbeit zwischen Universitäten und kleinen Unternehmen anhand des Instruments „Lernlaboratorium“ auf. Offen bleibt jedoch, ob der Einsatz einer Methode tatsächlich ausreichen kann, um die Wissenschaftskultur und die Kultur der betrieblichen Praxis zu einer arbeits- und handlungsfähigen Kultur des Wissensmanagements in Netzwerken zusammenzuführen.

*Maciej Kuszpa* Beitrag „*Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft am Beispiel einer Unternehmensgründung an der Hochschule*“ zeigt den Weg der Unternehmensgründung unter Inanspruchnahme von „Beratungsleistungen“ einer Fernuniversität auf. Dabei werden insbesondere Unterstützungsmöglichkeiten in den Bereichen Finanzierung, Fachwissen, Standort, Kontakte, Öffentlichkeitsarbeit und Qualifikation beschrieben und positiv bewertet. Als defizitär wird der wechselseitige Austausch zwischen Gründungsunternehmen und Hochschule gesehen. Die Kommunikation zwischen den Existenzgründern und den interdisziplinär zusammengesetzten „Beratern und Beraterinnen“ der Hochschule verläuft einseitig. In dem Beispiel wird aufgezeigt, dass die Hochschule wenig Interesse an den Erfahrungen des Gründungsteams und an einer Partnerschaft zeigt.

Kuszpa beschreibt die Vorteile der Hochschulunterstützung für das Gründungsunternehmen. Im Fazit wird der Versuch unternommen, Vorteile für die Hochschule durch

eine intensive Einbindung der Unternehmensgründer in die Wissenschaft zu beschreiben. An dieser Stelle wird jedoch versäumt, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen: Die dargestellten Aspekte beschreiben vorrangig Interessen des Gründungsunternehmens und reflektieren nur vermeintliche Interessen der Hochschule.

Auf Hauptprobleme der Wissensentwicklung in Organisationen und Netzwerken gehen Gerhard Fatzer und Sabina Schoefer in ihrem Beitrag *„Wissensentwicklung in Beratungsnetzwerken – Ein Forschungsbericht zur Learning History des Organizational Learning Center (OLC) und der Society of Organizational Learning (SOL), USA“* ein. Die Basis ihrer Untersuchungen bilden die Netzwerke OLC und SOL. Dafür wurden Interviews mit den Netzwerkakteuren durchgeführt und ausgewertet. Ein zentrales Ergebnis stellt die Unsicherheit der Beteiligten darüber dar, was Wissensentwicklung im Bereich lernender Organisationen überhaupt sein soll. Einigkeit scheint jedoch darüber zu herrschen, dass Beratungsleistungen für Unternehmen im Sinne von Wissensmanagement nicht durch Einzelpersonen zu erbringen sind, sondern ein Netzwerk aufzubauen ist, das im Sinne der Wissensentwicklung für Manager, Entscheidungsträger und Personalentwickler zur Verfügung steht. Für eine effektive Gestaltung dieser Netzwerke werden von Fatzer und Schoefer sechs Hypothesen zu einer erfolgreichen Netzwerkarbeit aufgestellt: die Globale Orientierung, die Koordination, die operative Ausgestaltung, die Kernkompetenzen des Gründers, die Anfangsbedingungen und die Anreize für die Beteiligten. Abgerundet wird der Beitrag durch einen Überblick über acht strategische Ausrichtungen zur Netzwerkentwicklung. Fatzer und Schoefer geben hiermit einen guten Überblick über die Struktur und Organisation zweier Wissensnetzwerke mit globalem Charakter. Als besonders interessant erweisen sich die Thesen zur Person des Gründers und seiner Auswirkungen auf die Entwicklungsmöglichkeiten eines Netzwerkes.

Mit den Strukturen von Beratungsnetzwerken und IT-Netzwerken befassen sich Peter Le und Pascale Holmgren in ihrem Beitrag *„Wissensnutzung in Kooperationsnetzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen – Herausforderungen und Lösungswege in der Beratungs- und Multimedia-IT-Branche“*. Erfolgsfaktoren für solche Kooperationsnetzwerke werden von den Autoren in der Schaffung von Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit einzelner Personen gegenüber der Netzwerkarbeit gesehen. Die Institutionalisierung der Netzwerkstruktur scheint die sich hieraus ergebende Konsequenz zu sein. Damit wird jedoch aus Sicht der Autoren ein immanentes Problem von Netzwerkstrukturen nicht gelöst: der Widerspruch zwischen Kooperation und Konkurrenz zwischen beteiligten Netzwerkpartnern und die damit einhergehende Intransparenz von Wissensprozessen. Le und Holmgren führen Anforderungen, Herausforderungen und Problemstellungen von Kooperationsnetzwerken unter dem Fokus der Wissensnutzung auf. Aufgezeigt wird, dass der alleinige Einsatz von Instrumenten zur Förderung von wissensintensiver Zusammenarbeit nicht ausreicht, um Wissensmanagement in Kooperationsnetzwerken zu betreiben, sondern dass Wissenstransfer und Wissensaustausch formale und motivierende Rahmenbedingungen erfordern.

#### Zusammenfassende Bewertung

Das Buch *„Modernes Wissensmanagement in Netzwerken – Perspektiven, Trends und Szenarien“* bietet einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Wissensarbeit in Netzwerken. Die Autoren und Autorinnen heben insbesondere die Reduzierung auf Wissensausschnitte als Steuerungsinstrument von Netzwerken hervor. Diese Reduzierung steht einer Sicht auf die Komplexität des Wissensmanagements und der Change Prozesse – ge-

rade im globalen Zusammenhang – entgegen. Ohne ein referiertes Verständnis von Organisationen bzw. Unternehmen und ihrer wirtschaftlichen Austauschverhältnisse gerät man schnell in Ideologieverdacht: Unter mikropolitischer Perspektive ergeben sich für ein Wissensmanagement in Netzwerken ganz andere Perspektiven als unter akteurstheoretischen oder klassischen betriebswirtschaftlichen Ansätzen (Behrendt 2004, S. 150 ff.).

Unklar ist die Zielgruppe des Buches. Die überwiegende Anzahl der Beiträge kommt aus den Bereichen Wissenschaft und Forschung und verfolgt das Anliegen, Praxis zu gestalten. Der Anspruch mit Praktikern und Praktikerinnen aus Unternehmen ins Gespräch zu kommen, um Forschungsthemen für die Wissenschaft zu eruieren, wird punktuell erhoben, in der Gesamtschau finden sich aber kaum Beiträge bzw. Sichtweisen von Vertretern und Vertreterinnen aus Wirtschaftsunternehmen. Weder von Seiten der Leitungen noch der Arbeitnehmervertreter werden die Thesen reflektiert. Somit bleibt der Band oft einem traditionellen Wissenschaftsverständnis verhaftet, das sich an Forschungsprojekten und Drittmittelmärkten orientiert.

Eine gewisse Unübersichtlichkeit ergibt sich aus den unterschiedlichen Bezugssystemen auf das Thema. Bezüglich des Wissensmanagements in Netzwerken findet sich von der intraorganisationalen Perspektive bis hin zur globalen Perspektive ein breites Spektrum. Eine Fokussierung auf eine Schwerpunktperspektive, z. B. Wissensmanagement in nationalen Netzwerken, wäre für eine „Transformation von Wissen in Nutzen“ (S. 70) ergebiger gewesen.

Positiv anzumerken ist, dass das Buch verständlich geschrieben ist und Personenkreisen, die eine eher theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement in Netzwerken suchen, einen guten Einstieg in das Thema bietet.

## Literatur

- Back, Andrea; Bendel, Oliver; Stoller-Schai, Daniel, 2001: E-Learning im Unternehmen: Grundlagen, Strategien, Methoden, Technologien. 1. Auflage, Zürich: Orell Füssli.
- Behrendt, Erich, 2004: Moderne Technik und gute Lernkonzepte reichen nicht aus – E-Learning aus soziologischer Perspektive und als Aufgabe der Organisationsentwicklung. In: Zinke, Gert; Härtel, Michael (Hrsg.): E-Learning: Qualität und Nutzerakzeptanz sichern: Beiträge zur Planung, Umsetzung und Evaluation multimedialer und netzgestützter Anwendungen. Bielefeld: Bertelsmann, S. 150-156.
- Dick, Michael; Wehner, Theo, 2002: Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte. In: Lüthy, Werner; Voigt, Stefan; Wehner, Theo (Hrsg.): Wissensmanagement Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Zürich: vdf Hochschulverl., S. 7-27.
- Nanoka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka, 1995: The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York [u.a.]: Oxford Press.

Bärbel Winter M.A. educational media

Rosenstr. 13, D-26529 Marienhäfe

E-Mail: winter@imkmedia.de, <http://www.imkmedia.de>



Bärbel Winter absolvierte von 2004 bis 2006 berufsbegleitend den weiterführenden Studiengang Master of Arts in Educational Media am Lehrstuhl für Mediendidaktik und Wissensmanagement, Fachbereich Bildungswissenschaften an der Universität Duisburg-Essen. Während ihres Studiums befasste sie sich schwerpunktmäßig mit eLearning und Wissensmanagement als Change Management von Mensch und Organisation in Unternehmen. In ihrer Dissertation beschäftigt sie sich derzeit mit der Entwicklung eines empirisch geprüften Modells zur Vorhersage des Potenzials von eLearning als Teil des betrieblichen Wissensmanagements in spezifischen Interessenskonstellationen zwischen Bildungs- und Fachabteilungen.

Hauptberuflich arbeitet sie seit 1997 als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der IMK Consulting Marienhäfe/Dortmund.

Seit 2001 ist sie Mitglied des Berufsverbands Deutscher Soziologinnen und Soziologen e.V. (BDS). Sie ist konstituierendes Mitglied der Fachgruppe Führung und Veränderung des BDS.